

O Líder Influente

Major Enrique Silvela, Exército Espanhol

O xeque vem com mais xeques; mais xeques trazem mais homens; Joe entende que, se tivesse feito isso três anos antes, talvez sua esposa tivesse sido mais feliz e ele tivesse passado mais tempo em casa. Os xeques recebem Mohammed. Percebem que ele não é um cara tão mau assim, e isso é bom para o Iraque. Joe deixa o bigode crescer, porque agora sabe que os iraquianos gostam das pessoas com bigodes e têm dificuldade em confiar nos que não têm.

—Capitão Travis Patriquin, “How to win in Al-Anbar”.¹

O COMANDANTE DA BRIGADA da coalizão está cada vez mais frustrado com a sua incapacidade de progredir. Acredita ser um líder militar competente. Conhece seu trabalho, suas armas, suas táticas e seus soldados. Não obstante, a frustração o consome, porque não progride. As questões pelas quais não é responsável ficam fora de controle. Sua guerra transcorre em “três quadras”.² Tem de reconstruir a infraestrutura, escolas e hospitais em uma missão que consiste em limpar, manter e reconstruir.³ Estudou o novo enfoque cultural para aplicá-lo à sua missão. Solicitou, e recebeu, os devidos intérpretes. Acrescentou um especialista em Cooperação Civil-Militar ao seu Estado-Maior e decorou o que significam as siglas da infinidade de organizações internacionais e não-governamentais (ONGs) em sua área de operações. Contudo, apesar de todos esses recursos, todas as medidas de eficácia indicam que as coisas vêm piorando.

Tem de aceitar o apoio de uma brigada do país anfitrião, cujo comandante instável tem todas as características de ser um oportunista, um fanfarrão que se mostra especialmente duro

com sua própria população. Para que as coisas funcionem, precisa contornar esse xeque local. O oficial que encabeça a Equipe de Orientação e Ligação Operacional (*Operational Mentoring and Liaison Team — OMLT*) assimilou os costumes locais quase totalmente, piorando ainda mais as coisas.⁴ Em consequência, esse oficial apoia o comandante de brigada local, embora o patife favoreça claramente os interesses da sua própria tribo contra os princípios mais elementares da boa governança.⁵

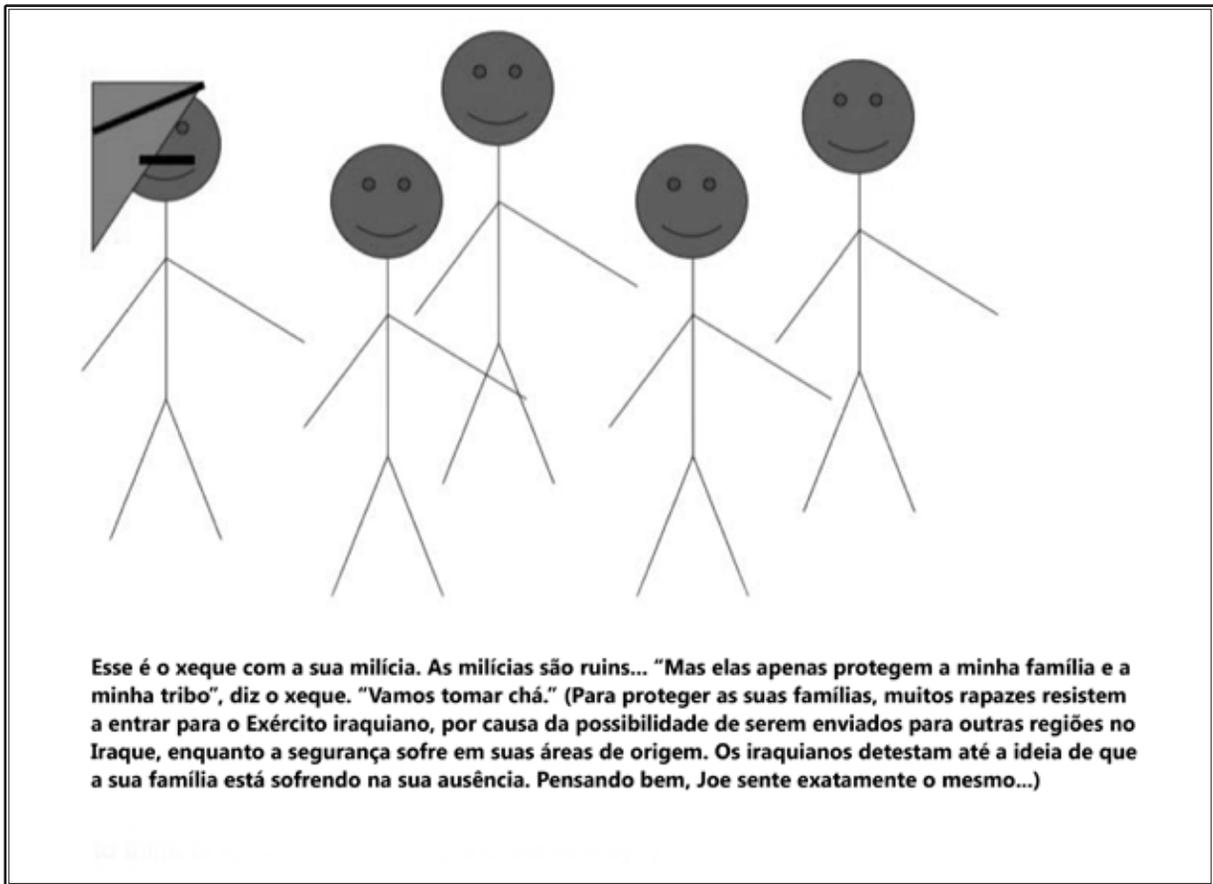
A partir do comando de sua brigada, dedica muito tempo e atenção à análise e avaliação de projetos: uma escola para meninas encabeça a lista, seguida de um hospital e, depois, de alguns poços. No entanto, o chefe da equipe de reconstrução não está de acordo. Apoia os xeques, que preferem que construa um escritório para a administração local, já que dizem que não há pessoal para a escola.⁶

Felizmente, o inimigo é desajeitado, o que permite ao comandante da brigada obter pequenos avanços, uns poucos êxitos. Localizou e capturou um insurgente local que tentava chantagear uma empresa de telefonia móvel, ligando de um terminal da própria empresa!⁷ Também resolveu o sequestro de três trabalhadores humanitários internacionais com os dados que os sequestradores revelaram ao pedirem o resgate.⁸ Apesar disso, a insurgência continua ativa, esperando que o tempo melhore para lançar sua ofensiva tradicional de primavera.

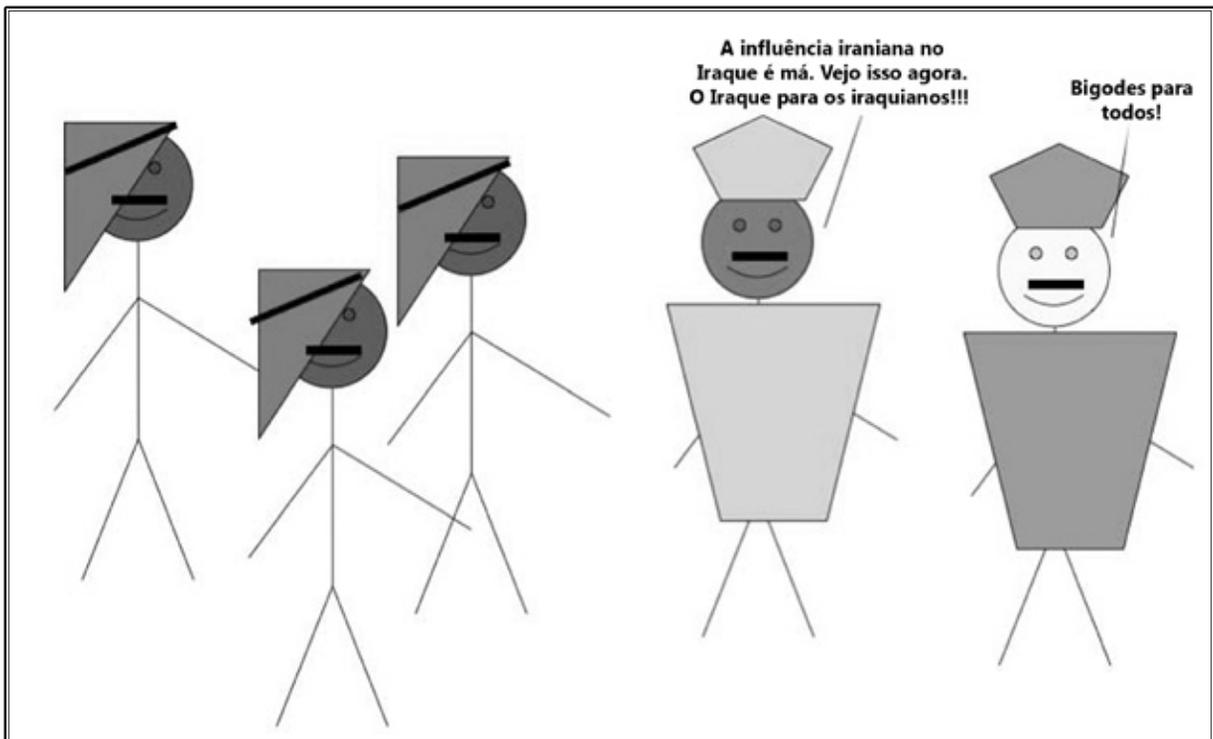
O comandante da brigada quer controlar a situação, mas não comanda as ONGs, as autoridades locais, o seu exército ou a sua polícia. Pior ainda, nem sequer dirige a OMLT ou a Equipe Provincial de Reconstrução.⁹ Parece que todos se cruzaram em seu caminho com propósitos distintos. Nenhum deles segue uma linha comum;

O major Enrique Silvela, do Exército espanhol, é oficial de Estado-Maior do Departamento de Assuntos Internacionais do Estado-Maior do Exército espanhol. É bacharel pela Academia Militar Espanhola (Zaragoza, Espanha) e mestre pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. Serviu em diversas funções

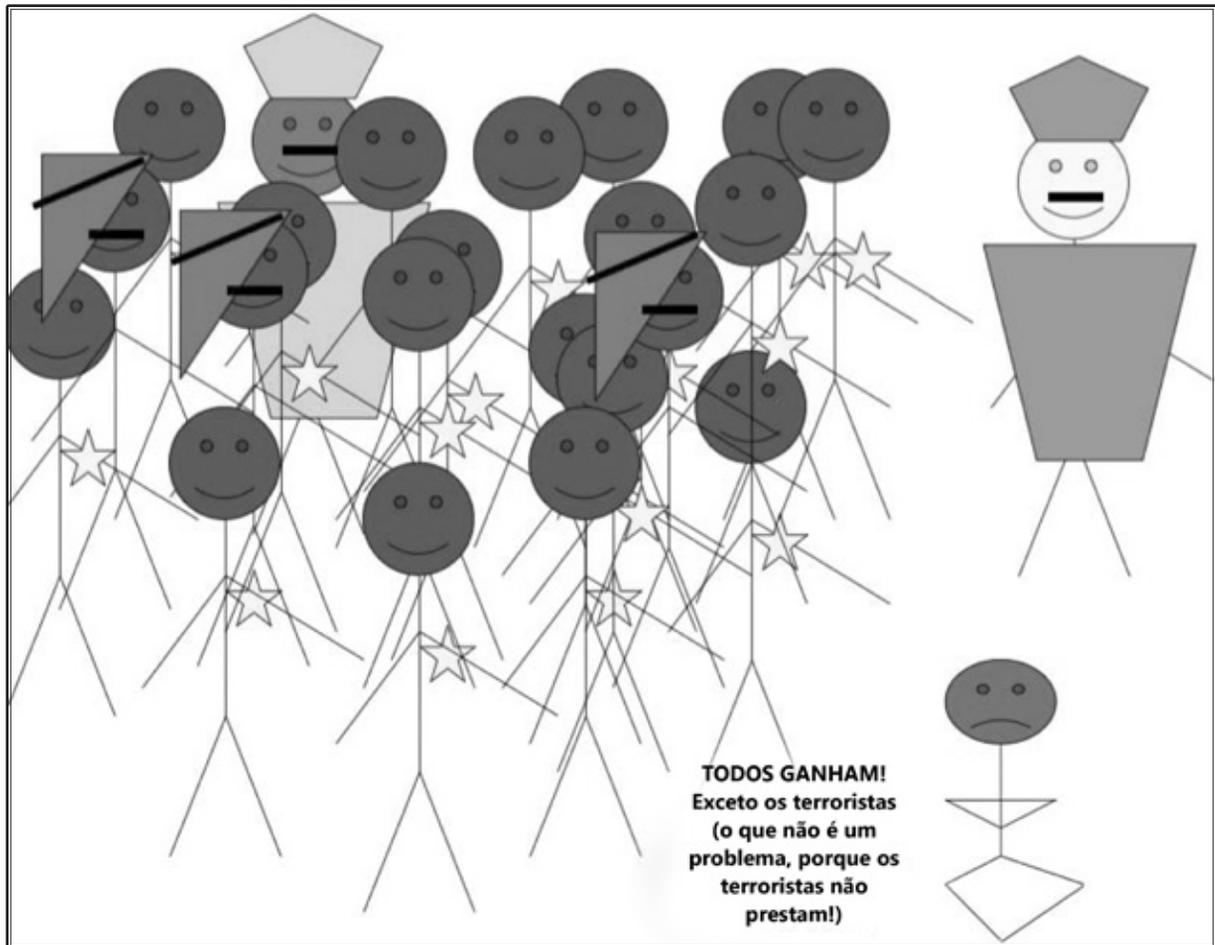
no Exército espanhol, de comandante de bateria de unidades antiaéreas a instrutor na Escola de Guerra do Exército. O Maj Silvela também serviu como assessor militar do Secretário-Geral de Política da Defesa do Ministro de Defesa espanhol.



Slide 11



Slide 17



Slide 18

todos têm interpretações diferentes da situação. O comandante da brigada acredita que todos os demais se equivocam e que ele tem razão.

A situação hipotética relatada é comum no ambiente operacional atual (*Current Operating Environment — COE*). Esse é um cenário fictício, que reúne em um único lugar situações distintas, que realmente ocorreram no Iraque ou no Afeganistão, situações que poderiam ser encontradas de novo em qualquer outro cenário no mundo. A história ilustra uma nova característica do COE, a presença de múltiplos agentes na mesma zona, com a mesma intenção geral, mas com diferentes mandatos e enfoques do que consideram ser a melhor solução. Em um ambiente desse tipo, um chefe não pode impor sua visão nem sua solução do problema.

O novo COE impõe uma exigência extraordinária aos líderes para que exerçam uma influência que vá além dos limites tradicionais

da autoridade do comando militar em sua área de responsabilidade. Os profissionais militares de hoje têm de entender como influenciar sem autoridade e como alcançar os resultados desejados dentro das restrições de um ambiente cooperativo.

Sobre a Influência

A influência é um componente essencial da liderança, que o manual de campanha *FM 6-11 Leadership* (Liderança) define como “o processo de influenciar as pessoas proporcionando propósito, direção e motivação, enquanto se atua para cumprir a missão e melhorar a organização”.¹⁰ Essa definição implica um estilo de liderança mediante o exercício da influência sobre outros, com quem se compartilham um propósito e uma direção comum, dentro de uma organização. A palavra “influência” nessa definição tem campo limitado, já que se refere somente àqueles que se

encontram na proximidade imediata do líder. Por sua vez, o manual *FM 3-0 Operations* (Operações) afirma que os líderes influenciam não apenas seus soldados, mas também outras pessoas.¹¹

O *FM 3-0* apresenta o conceito da influência como um dos quatro mecanismos da estabilidade: coerção, controle, influência e apoio.¹² No *FM 3-0*, entende-se por influência a alteração “das opiniões e atitudes de uma população civil mediante a informação, presença e conduta”.¹³ O *FM 6-22*, mais tarde, também estende o conceito de influência além da cadeia de comando.¹⁴ Em contraste com o *FM 3-0*, considera não apenas a população civil, mas também todos os agentes que afetam ou estão interessados no ambiente. O manual *FM 3-24 Counterinsurgency* (Contra-insurgência) simplesmente afirma que os “chefes devem influenciar direta ou indiretamente o comportamento de outros que se encontrem fora de sua cadeia de comando”.¹⁵

Assim, é nesse conceito estendido que a influência se reveste de seu significado completo. Nossa missão como líderes inclui influenciar as decisões de todos os agentes que se encontram em nosso ambiente. Aqueles que se encontram diante de nossa liderança participam do nosso propósito, mas têm suas próprias ambições. Não seguem nossa direção, embora levem em conta nossas decisões.

Os mecanismos de estabilidade atravessam todo o espectro de operações em cada cenário operacional, com ações sobre um conjunto contínuo, que vai da coerção à cooperação. A questão a ser esclarecida está em como selecionar a melhor opção de atuação militar legítima, entre um uso comedido de violência coercitiva até a simples cooperação, com uma ênfase especial na influência.

Uma definição de influência útil para este trabalho pode ser “a capacidade de persuadir ou estimular outros agentes individuais ou coletivos em nosso ambiente para que atuem segundo nosso propósito”. O *FM 6-22* oferece um bom guia sobre como entender e exercer essa influência. O contexto principal desse enfoque se orientará para as operações, excluindo o combate de alta intensidade.¹⁶ Pode-se analisá-lo da perspectiva de uma unidade militar realizando uma operação, assim como do ponto de vista daqueles que estão presentes dentro de nossa área de operações ou que são afetados por nossa ação.

Da perspectiva de uma unidade militar, a primeira consideração é que a nossa organização é mais uma das muitas que estão interessadas no ambiente da crise; mas é a *nossa*. Queremos influenciar nosso ambiente com um propósito próprio. Como unidade militar, nosso propósito será normalmente cumprir a missão; levando em conta uma filosofia de liderança, pode-se acrescentar o objetivo de melhorar nossa organização. Esse ponto de vista é, e deve ser, egoísta. O nosso propósito não é apenas melhorar o ambiente em nossa área de operações, mas fazê-lo cumprindo a missão designada. Tentamos influenciar o ambiente com o propósito de cumprir a missão. Presumimos que nossa missão é legítima, eficaz e tem seu próprio propósito mais amplo. Interpretaremos isso com a flexibilidade que nos for permitida. Devemos ter em conta que a nossa unidade pode não ser a única presente na área. Na realidade, podemos encontrar outras unidades de nossas mesmas forças com missões distintas, fora de nossa cadeia de comando. A questão é acertar o melhor ponto ao longo do conjunto contínuo descrito anteriormente. Isso pode implicar ações militares que vão desde o uso moderado da violência até qualquer nível de cooperação.

A segunda consideração aponta para as operações de todo o espectro. As operações de combate de alta intensidade exigem uma aplicação ampla da violência dirigida. Nesse contexto, o uso da força será a ferramenta mais importante do chefe militar, reduzindo a importância da influência e aumentando a eficácia da coerção. Em outros tipos de operação, a influência desempenhará um papel principal. Em um ambiente operacional, em cenários operacionais de tempos de paz, intervenções limitadas, operações de paz e guerra irregular, pode-se encontrar pessoal não combatente, neutro, ONG ou observadores imparciais, que não responderiam cooperativamente a uma ação coercitiva.¹⁷ Pode ser necessário exercer uma determinada influência sobre o ambiente em vez de coagi-lo nesse tipo de missão. O uso da coerção para influenciar um agente depende da situação.

O ambiente operacional contém muitos agentes, cada um com diferentes qualidades nesse conjunto contínuo, desde o conflito até a cooperação. Esses agentes, empregando esse conceito no sentido de



Oficiais do Exército americano e da Polícia Nacional Iraquiana conversam depois de observar a destruição de um posto de observação dos insurgentes por bombas guiadas de 2.000 libras lançadas de um avião F-15 Eagle em Salman Pak, Iraque, 14 de janeiro de 2007.

representantes, no terreno, de organizações mais amplas que eles mesmos, podem ser locais ou internacionais.

No lado local, podemos encontrar:

- Representantes políticos em vários níveis.
- Estruturas informais de poder local.
- Forças de segurança locais.
- Ativistas irregulares, de criminosos a insurgentes.

No lado internacional, pode-se apontar:

- Organizações não-governamentais.
- Organizações internacionais.
- Forças militares internacionais em coalizão com as nossas.

com as nossas.

- Outras forças de segurança.
- Empresas privadas de segurança.
- Contratados privados.
- Meios de comunicação.
- Outros organismos governamentais das nações, tanto econômicos quanto políticos ou culturais.

Assim que um grupo for designado inimigo, as ações sobre esse grupo dependerão muito mais da

violência do que da influência. Para todos os que não forem considerados inimigos, um grupo que pode até incluir criminosos, um comandante deve usar modos de influenciar seu comportamento sem recorrer, necessariamente, à coerção violenta.

Esses agentes têm uma grande variedade de características:

- Muitos terão fins, propósitos e interesses diferentes.
- Alguns não compartilharão nossa cultura e valores.
- Outros terão habilidades e costumes diferentes.

Essas características são colocadas em prática mediante diversas estratégias. De todos os que não forem considerados inimigos, alguns têm bases comuns por seu propósito e sua própria missão. A busca da paz mediante a segurança, a liberdade e a justiça definirão essas bases comuns. Contudo, as interpretações sobre o que é a paz ou a justiça serão provavelmente diferentes entre os diferentes atores. Alguns agentes terão um mandato definido, outros desfrutarão de

maior autonomia. Em todo caso, nossa unidade militar não estará em posição de forçar a missão desses atores nem terá o poder de “coordenar” suas ações. Apesar dessas limitações, um chefe militar deve influenciar as ações de todas essas organizações para cumprir sua missão designada da melhor forma possível.

Por que Influenciar?

A definição de influência empregada implica que a nossa unidade militar não usará a coerção para controlar cada ação de todos os agentes em nosso ambiente. Como líderes militares, teremos uma missão definida, mas seu cumprimento dependerá do comportamento dos diversos agentes. Que possíveis linhas de ação, como líderes militares, temos para interagir com os demais agentes?

Podemos simplesmente ignorá-los; temos a capacidade de fazer o nosso trabalho sem considerá-los, apenas seguindo as ordens recebidas. Podemos trabalhar dentro do nosso nível de exigência; aplicar as nossas táticas, técnicas e procedimentos; e tratar todos com excelente cortesia militar. Essa atitude beneficiará a nossa missão? Agindo por conta própria, não receberemos ajuda dos demais atores, podendo até atrair a sua inimizade. Por outro lado, se sua cooperação melhora a nossa eficácia, por que não buscá-la?

Outra possibilidade para nós seria assumir as missões dos agentes que não cooperarem conforme considerarmos necessário. Isto é, fazermos o que os demais deveriam ter feito. Essa atitude pode levar-nos ao conflito com esses agentes, mas pode ser uma linha de ação eficiente. Se os locais não são capazes de proporcionar os serviços essenciais, se as ONGs rejeitam todo contato com a força, podemos assumir a administração local ou a assistência humanitária nós mesmos. No entanto, além do risco de atrair a ira dos agentes contra nós, podemos fazer com que se desliguem de sua própria missão no futuro, tornando-os dependentes da nossa ampla presença no país.

Por outro lado, podemos, simplesmente, persuadir os agentes a fazer nossa vontade mediante a força bruta. Podemos obrigar a população local e as autoridades a cumprirem a tarefa que lhes atribuímos. As ONGs e as

organizações internacionais não dispõem dos nossos recursos humanos e logísticos. Podemos trocar o nosso apoio pela sua cooperação.

O contrário também é possível; podemos tentar agradar a todos fazendo exatamente o que os agentes querem de nós. Podemos reinterpretar a nossa missão para satisfazer todos os agentes. No curto prazo, diante dos meios de comunicação, nossa unidade pode receber grande aplauso. É realmente isso que buscamos? Há alguma outra forma de fazer as coisas? Quais são as vantagens e desvantagens dessa possível linha de ação? A que preço?

A opção preferida poderia ser o exercício de uma influência não coercitiva. A vantagem principal é que ela conferirá um respaldo de legitimidade à nossa missão dentro da realidade das nossas capacidades.¹⁸ Em primeiro lugar, estabelecerá bases comuns para a cooperação com agentes externos: se não se sentirem ameaçados ou ignorados por nossas ações, estarão mais dispostos a buscar esse terreno comum. Em segundo lugar, melhorará nossa confiança

O novo ambiente operacional impõe uma exigência extraordinária aos líderes para que exerçam uma influência que vá além dos limites tradicionais...

mútua. O exercício de uma influência positiva não coercitiva exige contato e compromisso; se esse compromisso permanece sincero, sem a necessidade de que cada parte renuncie à sua posição, servirá para fortalecer a confiança e a possibilidade de uma ação conjunta. Em terceiro lugar, os efeitos dos acordos de cooperação duram mais que os das ações coercitivas. Isso é significativo porque, mesmo que outros agentes cumpram sua missão com menos eficiência que a nossa força, pelo menos aprenderão, melhorarão e assumirão uma responsabilidade mais completa com o tempo. No final, como a história demonstra

repetidamente, o sistema militar de tomada de decisões nem sempre foi correto.¹⁹ Um enfoque cooperativo permite que cada agente assuma a responsabilidade de seus erros; é menos provável que haja erros quando cada agente age segundo suas próprias responsabilidades.

Evidentemente, isso tem um preço. A eficácia e a eficiência podem sofrer em curto prazo. As capacidades e os recursos militares são, com frequência, mais eficazes que os de outros agentes no curto prazo. No entanto, assumir as tarefas desses outros agentes pode reduzir tanto a sua legitimidade quanto a nossa.²⁰ Em segundo lugar, algumas coisas podem levar mais tempo para serem alcançadas. Mais uma vez, no curto prazo, os recursos militares podem obter resultados imediatos, mas de forma isolada, não contribuindo, assim, para criar confiança entre as demais partes interessadas.

O pior caso seria se a influência simplesmente não funcionasse. Os diferentes agentes seguiriam tentando alcançar seus próprios interesses e objetivos de forma incompatível com a nossa missão. Nessas circunstâncias, se as alternativas fossem a coerção ou a substituição, o resultado seria o mesmo mal de forma distinta. Mesmo assim, se tivermos em conta não apenas a nossa unidade, mas a operação como um todo, com diferentes unidades como a nossa, algumas delas podem realizar seus objetivos. Em geral, a influência não funcionará cem por cento das vezes, mas promete ser mais eficaz que a mera força bruta. De uma perspectiva estratégica, no médio e longo prazo, a influência pode ser superior à coerção em situações que não impliquem combate de alta intensidade.

Enfim, há outras questões legítimas. Afetará a capacidade de combate de nossa unidade que o chefe prefira exercer a sua influência em vez de agir mediante a coerção? Afetará a nossa vontade de vencer? Nesse caso, seria melhor nos prepararmos exclusivamente para o combate de alta intensidade? O velho argumento de que não é necessário adestrar para a construção nacional porque o treinamento de combate se traduz diretamente em excelência nas operações de estabilização se mostrou equivocado. Devemos nos preparar especificamente para todos os tipos de missão. Um soldado sempre tem mais coisas a fazer que tempo disponível; o adestramento

para operações de estabilidade não têm por que minar as suas capacidades de combate. Aceitar requisitos de competência adicionais não deve afetar as habilidades anteriores. Nossos soldados têm a capacidade de se adestrar em todo o espectro de operações e, por isso, deve-se orientar o adestramento para qualquer contingência.

Como Influenciar

A influência é uma qualidade da liderança. O *FM 6-22* proporciona o melhor guia de como um

Assim que um grupo for designado inimigo, as ações sobre esse grupo dependerão muito mais da violência do que da influência..

líder pode estender a sua influência além de sua cadeia hierárquica. Os bons líderes serão capazes de influenciar os sucessos de seu ambiente mediante a simples regra de Ser – Saber – Fazer.²¹ O ambiente operacional é muito complexo. É mais exigente que as operações no passado recente. Os requisitos da liderança exigem um olhar detalhado.

Um líder influente precisa da qualidade de temperança. A arrogância é o pior inimigo da influência e, portanto, um obstáculo. Uma atitude agressiva leva à antecipação. Contudo, a temperança deve controlar a agressividade.

A paciência é outra qualidade básica. Um chefe enérgico é imediatamente seguido ou esquivado; ele deixa pouco espaço para uma posição intermediária; ao contrário, com um líder influente, há tempo para analisar opções, comprovar confiabilidades e avaliar alternativas. O líder influente presume que implantar essas medidas pode tomar seu tempo. O tempo e a perseverança criam confiança.

Por isso, a coerência é outro requisito adicional. Manter a coerência ao longo do tempo não é fácil quando se apresentam conflitos de interesse. A coerência pode requerer sacrifícios em objetivos de curto prazo, em benefício de propósitos gerais

não bem definidos, mas que, no longo prazo, podem demonstrar seu valor. O contrário da coerência é a arbitrariedade, que mina a confiança quando se quer obter ganhos no curto prazo.

Um líder influente também é ágil e adaptável.²² Sua adaptabilidade não é contrária à coerência, mas se alimenta dela. A adaptabilidade implica ser capaz de mudar o próprio enfoque para enfrentar os requisitos de uma situação, permanecendo fiel aos princípios e compromissos. Para ser adaptável, o líder tem de tomar decisões mediante um processo baseado em sua própria interpretação da situação, segundo sua análise, não segundo uma lista de conferência. A base para essas decisões é o conhecimento e o bom senso desenvolvido mediante a experiência.

Um líder influente requer uma orientação especial para o conhecimento. Em primeiro lugar, isso se deve às suas responsabilidades profissionais: o emprego tático, a técnica e os procedimentos de sua unidade. Conforme vai adquirindo experiência profissional, o passo essencial seguinte é o autoconhecimento. Por

sua simples presença no Teatro de Operações, uma força militar tem um tremendo impacto no ambiente. Esse impacto vai desde o ambiente local até a opinião pública internacional. O autoconhecimento parte da consciência das próprias capacidades, físicas e morais, assim como de um claro entendimento da nossa cultura e da legitimidade de nossa missão. Medem-se as capacidades morais em termos de confiança, credibilidade e vontade; as capacidades físicas dependem do nosso material e da força gradual que se pode exercer. Todo líder deve ter consciência de seu lugar; nunca está nos bastidores, na sombra; sempre está diante do público.

A necessidade de influenciar pessoas de diversas procedências impõe uma extraordinária exigência ao líder. O líder influente deve estar familiarizado com um ambiente extremamente complexo, com os diferentes agentes que o povoam, com suas características, nomes, propósitos, missões, interesses e estrutura. Por um lado, para que confiem nele, o líder deve mostrar sua competência profissional diante



Exército dos EUA. Sgt. Curt Cashour

O general Ray Odierno, do Exército dos EUA, fala aos soldados na base de patrulhamento Hawkes em Arab Jabour, Iraque, 21 de outubro de 2007.

dos líderes das outras organizações; por outro lado, precisa considerar todos os aspectos da situação com respeito às suas próprias decisões. Seu conhecimento sobre os agentes se compõe de mais detalhes que os dados que uma unidade de Inteligência pode proporcionar. Implica um entendimento detalhado. Esses agentes são formados e dirigidos por pessoas. O líder influente deve entender esse tipo de pessoa e suas necessidades básicas, ambições e costumes. Esse tipo de conhecimento está alicerçado em uma boa formação básica.

As exigências da tecnologia tornaram a nossa educação altamente especializada, aumentando a profundidade dos nossos conhecimentos e reduzindo o campo de conhecimento geral. Em operações distintas do combate de alta intensidade, o êxito não é obtido mediante a aplicação precisa de um conhecimento técnico detalhado, seja pilotando aeronaves seja dirigindo um planejamento. Depende de relações interpessoais com uma ampla variedade de pessoas. Um bom líder tem de conhecer a natureza humana, seus instintos e motivações. Tem de fazer mais que respeitar uma religião; tem de demonstrar conhecimento de seus princípios básicos. As decisões coletivas implicam considerações ideológicas

***... mesmo que outros agentes
cumpram sua missão com
menos eficiência que a nossa
força, pelo menos aprenderão,
melhorarão e assumirão
uma responsabilidade mais
completa com o tempo.***

e religiosas. Um líder que aspira a exercer uma liderança influente em um ambiente complexo deve ter um conhecimento básico de Filosofia e Ciência Política. Não basta reconhecer que há outras culturas, esse é um pressuposto básico; para ser eficaz, é preciso ter familiaridade com a cultura estrangeira.

O estudo do ambiente físico também é um fator muito útil nas relações interpessoais. A interação das pessoas com seu ambiente molda seu comportamento. Um líder deve saber sobre a agricultura em um ambiente rural, ser capaz de avaliar a produção de uma área industrial e entender as relações sociais em mutação de um ambiente urbano. O líder influente também deve saber como reagir em cada situação, seja em uma reunião com camponeses tradicionais seja durante uma refeição de trabalho com políticos e funcionários de alto escalão. Deve utilizar sua preparação e suas qualidades naturais para mostrar seus recursos intelectuais e seu conhecimento do ambiente; mas também deve preparar especificamente sua capacidade de comunicação.

A influência é acima de tudo uma questão de comunicação. O líder influente deve ser capaz de se relacionar com os demais agentes, estabelecer um clima de diálogo quando for possível e interagir com honestidade e sinceridade, sem arrogância. A cooperação é mais fácil quando já foi estabelecido um canal de comunicação.

Claro, é preciso considerar o que comunicar. Primeiro, o líder deve deixar bem clara sua posição, seu mandato e sua missão aos demais agentes.²³ Um líder influente não é um negociador, embora às vezes tenha de negociar. Seu ponto de partida é sua missão. Tem de abrir um campo de cooperação com imaginação e generosidade. Deve empregar suas capacidades e recursos como alavanca. Suas ações afetam os demais agentes, pode melhorar a situação ou piorá-la. Para permanecer coerente e confiável, o líder influente deve equilibrar as solicitações e os interesses dos demais agentes.

Os primeiros passos em uma comunicação influente devem criar confiança entre o líder e seus interlocutores. O líder deve participar em pessoa, tentando comunicar-se principalmente com os líderes de seu nível para usar seu prestígio e autoridade. A moralidade é essencial: as palavras e as ações do líder influente devem estar acima de qualquer crítica, deve servir de orientação moral ao seu ambiente.²⁴

O começo de uma relação exige paciência; avançando a pequenos passos, consegue-se criar confiança, antes de empreender projetos mais ambiciosos. Haverá tempo mais tarde de correr riscos calculados. Às vezes, esses

risco se materializam. Se os resultados foram calculados e previstos, quem sofrerá pelo fracasso será, principalmente, o interlocutor que não foi confiável, não a unidade militar. Os êxitos futuros, por outro lado, compensarão os erros iniciais. O líder influente busca a fortuna, mas a sorte não é uma questão de azar. Como escreveu o comandante David Cummings, a boa sorte é uma combinação de preparo, controle e confiança, aproveitando uma oportunidade.²⁵ Um bom líder influente agarra a oportunidade com a confiança que lhe dão o seu conhecimento e o seu preparo.

Entrar em contato com outros agentes implica que o líder tem de questionar seus procedimentos militares eficientes. A capacidade do planejamento militar costuma ser muito melhor que a de outras agências ou ONGs. Sua agilidade permite que as ONGs respondam com rapidez, mas nem sempre por meio de procedimentos estabelecidos. Interpretar com flexibilidade os procedimentos militares pode permitir pequenos êxitos imediatos, que, por sua vez, ajudam a estabelecer a confiança. Além disso, muitos procedimentos são designados para melhorar a eficiência. Fora do sistema militar, sua eficiência é amiúde colocada em dúvida. Com o objetivo de proporcionar aos demais agentes um sentido de propriedade e responsabilidade, um líder deve, às vezes, descartar a eficiência para permitir que os próprios agentes executem as ações, mesmo que não o façam de forma eficiente. Liderar mediante a influência é custoso, mas eficaz. É necessário, às vezes, renunciar à eficiência em benefício da eficácia. A flexibilidade nos procedimentos pode permitir que se alcance um consenso entre os diversos participantes.

Por outro lado, o líder militar comanda uma força letal, não um grupo de escoteiros. Precisa estar plenamente consciente da capacidade da sua força e usá-la com moderação, de acordo com as circunstâncias. A força militar é uma ferramenta poderosa; seu poder de coerção é a essência da ação militar. Quando se desdobra uma unidade militar armada, exceto em certas operações em tempos de paz, é porque se precisa da força de alguma forma. A influência se dirige e se reforça mediante o diálogo, mas está baseada na força. Os elementos principais são a prudência e a determinação: prudência para decidir o momento

e a intensidade necessária em sua aplicação; determinação para levá-la a cabo com decisão.

Um uso proporcional da força reforça o próprio prestígio, autoridade e confiança. Um emprego insuficiente pode não alcançar os resultados pretendidos, mas um uso excessivo pode destruir a confiança necessária. A necessidade de prudência e de bom senso no uso da força é imperativa. Uma vez que se desencadeia o uso da força, não há

Não basta reconhecer que há outras culturas, esse é um pressuposto básico; para ser eficaz, é preciso ter familiaridade com a cultura estrangeira.

como voltar atrás. Quando se decidiu empregar a força, é para obter o êxito. É preciso levar a cabo uma ação decisiva, com determinação e controle.²⁶

Desenvolvimento de Líderes Futuros

Os líderes militares de todos os níveis, talvez exceto quando estejam envolvidos em operações de combate de alta intensidade, encontram-se rodeados por um ambiente humano muito complexo. Os atores nesse ambiente são seres humanos inteligentes, que tomam suas próprias decisões segundo sua vontade. Não são inimigos nem tampouco estritamente neutros. Têm interesse na solução da crise que os levou à situação na qual se encontram. As oportunidades de coagir esses agentes para que atuem segundo as nossas regras são fracas, fazê-lo pode até ser contraproducente. Devemos encontrar um terreno comum em que se possa operar com um propósito comum. O poder e as capacidades militares significam que qualquer unidade militar desdobrada em uma área terá uma grande influência em seu ambiente. O papel de um líder militar é tirar o máximo partido de sua influência para cumprir a missão.

O ambiente operacional atual impõe uma demanda extraordinária ao desenvolvimento

dos líderes do futuro. Os líderes devem levar a cabo suas missões com as grandes limitações determinadas pelo seu ambiente operacional. Para ter êxito, os líderes deverão ser capazes de influenciar seu ambiente para cumprir a missão. Não é uma tarefa fácil.

Os líderes influentes devem ser adaptáveis. Devem ser capazes de conter sua energia, ser pacientes e coerentes. Devem ser conscientes de suas próprias capacidades e possibilidades. Precisam de um conhecimento geral básico para improvisar soluções práticas e adaptáveis para problemas imprevistos. Ainda não foi escrito o livro sobre como obter o êxito nesse ambiente. Os líderes influentes devem ter muito mais que respeito por outras culturas, devem estar familiarizados com elas. Sabendo o que sabem

e sabendo quem são, os líderes influentes se envolverão e comunicarão pessoalmente com seu ambiente. Essa comunicação criará confiança e credibilidade entre todas as partes, possibilitará a cooperação e criará um terreno comum, onde encontrar soluções práticas. Os líderes influentes são adaptáveis e podem trabalhar em qualquer lugar do mundo onde sejam necessárias operações de estabilidade.

*O chefe de brigada começou, finalmente, a compreender as razões de sua frustração. Tentava resolver tudo sozinho, com uma pressão exagerada sobre a sua unidade, criando desconfiança no ambiente. Contudo, não era tarde, tinha aprendido com os erros passados. Levará mais tempo que o previsto, mas a paciência agora está do seu lado.***MR**

REFERÊNCIAS

1. PATRIQUIN, Capitão Travis. "How to Win in Al-Anbar", Apresentação em Microsoft PowerPoint, 2006, disponível em: www.google.com/search?hl=en&q=CAPT+Travis+Patriquin&btnG=, 19 de março de 2009.
2. A expressão "guerra de três quadras" foi cunhada pelo general Charles Krulak, que foi Comandante do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos. Esse conceito descreve o complexo espectro de desafios que os soldados enfrentarão no campo de batalha moderno. Em três quadras contíguas de edifícios, os soldados podem realizar, simultaneamente, operações de combate, de manutenção da paz e de ajuda humanitária. KRULAK, Charles C. "The Three Block War: Fighting in Urban Areas", apresentado no National Press Club, Washington, D.C., 10 de outubro de 1997, Vital Speeches of the Day, 15 de dezembro de 1997, p. 139, citado pelo comandante Phillip W. Boggs. *Joint Task Force Commanders and the "Three Block War"*. Monografia SAMS, Forte Leavenworth, 15 de maio de 2000.
3. Field Manual (FM) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], dezembro de 2006), pp. 5-18.
4. Ideias extraídas de JAFFE, Greg. "A Camp Divided", *Wall Street Journal*, 18 de junho de 2006.
5. PATRIQUIN. Sua famosa apresentação de PowerPoint é um bom exemplo de uma abordagem honesta do tribalismo.
6. A cooperação civil-militar da Força Internacional de Assistência e Segurança (Isaf) em 2004 mudou da prestação de ajuda humanitária para o apoio direto à governança; experiência pessoal do autor.
7. A ideia extraída de RUBIN, Barnett. "Rubin: Taliban and Telecoms -- Secret Negotiations Just Got Easier and at a Price You Can Afford!" *Informed Comment: Global Affairs: Group Blog on Current Events*, entrada de 31 de março de 2008, disponível em: <http://icga.blogspot.com/2008/03/rubin-taliban-and-telecoms-secret.html>, (18 de março de 2009).
8. A ideia extraída do sequestro de três trabalhadores humanitários internacionais em 28 de outubro de 2004, durante a participação do autor na missão da Isaf em Cabul.
9. Equipe de Orientação e Ligação Operacional (*Operational Mentoring and Liaison Team*); equipe de apoio à instrução e ao adestramento das unidades do Exército Nacional do Afeganistão.
Equipe de Reconstrução Provincial. (*Provincial Reconstruction Team — PRT*): equipe interagências provisória, concebida para melhorar a estabilidade de uma zona, ajudando a fortalecer a legitimidade e a eficácia do governo local ou provincial para prestar segurança aos seus cidadãos e a provisão dos serviços básicos essenciais.
10. FM 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, outubro de 2006), p. 1-2.
11. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, fevereiro de 2008), p. 4-2.
12. Os mecanismos de estabilidade são o método básico pelo qual as forças próprias afetam os civis com o propósito de alcançar as condições que apoiem uma paz estável e duradoura. FM 3-0, p. 6-10.
13. Ibid.
14. FM 6-22, p. 7-11.
15. FM 3-24, p. 7-9.
16. FM 3-0, p. 2-3.
17. Emprego de forças militares em tempos de paz (*peacetime military engagement*): todas as atividades militares que envolvem outras nações com a intenção de moldar seu ambiente de segurança em tempos de paz. Intervenções limitadas (*limited interventions*): são executadas para alcançar uma situação final desejada, claramente definida e limitada em seu enfoque. Limitações correspondentes (*corresponding limitations*): impostas sobre as operações de apoio e o tamanho das forças envolvidas. Essas operações podem ser divididas em fases, mas não devem ser convertidas em campanhas. Operações de paz (*peace operations*): termo amplo que engloba as operações de manutenção da paz e de imposição da paz, conduzidas em apoio aos esforços diplomáticos para estabelecer e manter a paz. Guerra irregular (*irregular warfare*): luta violenta entre atores estatais e não estatais pela legitimidade e pela influência sobre as populações relevantes.
18. O FM 3-0 estabelece, claramente, que a influência requer legitimidade, reconhecendo o risco que o mau emprego da força pode ter sobre tal legitimidade. FM 3-0, p. 6-10.
19. A intervenção dos Estados Unidos em apoio à operação UNOSOM II, na Somália, merece um estudo detalhado. Por exemplo, a incursão na casa Abdi, em Mogadíscio, em 12 de julho de 1993. BAUMANN, Robert. F.; YATES, Lawrence A.; e WASHINGTON, Versalle F. "My Clan Against the World" (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2004), p. 116.
20. O governo afegão solicitou, repetidamente, à comunidade internacional que o deixe sentar "no banco do motorista" da sua própria reconstrução. Disponível em: www.embassyofafghanistan.org/04.06embnewscripp.html, 3 de abril de 2008.
21. FM 6-22, v.
22. WIFFEN, Harold. "Becoming an Adaptive Leader", *Military Review* (Novembro-Dezembro de 2007): pp. 108-14.
23. Um funcionário das Nações Unidas explicava ao autor que as autoridades afegãs não reconheciam a teórica supremacia das autoridades civis internacionais sobre as militares. Em uma visita do autor às recém-estabelecidas PRT de Isaf em 2004, as autoridades afegãs sempre batiam continência primeiro ao chefe militar, em um gesto que tem importância notória entre os afegãos.
24. FM 3-24, p. 7-2.
25. CUMMINGS, David. "On Luck and Leadership", *Military Review*, Janeiro-Fevereiro de 2008, pp. 104-7.
26. Ao mesmo tempo, caso se utilize a força sobre agentes irregulares que não sejam o inimigo principal, seria uma boa prática lhes deixar uma "rota de fuga" honrosa, que lhes permita salvar as aparências. Um grupo derrotado honestamente, com clareza, mas sem arrogância, pode se converter em um aliado no futuro, seja uma luta com palavras seja uma luta com armas.